



## نقش استراتژی‌های شناختی کنترل پارادوکس بر پایداری چابک سازی نیروی انسانی

لیلا قبادی لموکی: دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران  
محمد صالحی: دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران (\* نویسنده مسئول) [drsalehi@iausari.ac.ir](mailto:drsalehi@iausari.ac.ir)  
سعید صفاریان همدانی: استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران

### چکیده

#### کلیدواژه‌ها

نیروی انسانی،  
استراتژی پایداری شناختی،  
کنترل پارادوکس،  
چابک سازی

**زمینه و هدف:** استراتژی شناختی، تلاش‌هایی هستند که احساسات ناشی از برخورد با پدیده‌های پارادوکس‌گونه، تنش‌ها و ابهام‌های موجود را تنظیم می‌کند و با این روش قادر است علائم و احساسات منفی و ناراحتی ناشی از تنش‌ها و ابهام‌های پدید آمده را کاهش دهد و مسبب خلاقیت، تحول‌گرایی، مسئولیت‌پذیری در نیروی انسانی شود. بنابراین هدف از پژوهش حاضر نقش استراتژی شناختی کنترل پارادوکس بر پایداری چابک‌سازی نیروی انسانی بود.

**روش کار:** پژوهش کاربردی و به‌صورت مختلط با استفاده از یک رویکرد کیفی و کمی با طرح اکتشافی انجام شد. بخش کیفی متشکل از ۱۰ نفر از اساتید دانشگاه آزاد که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب گردیدند. و در بخش کمی از جامعه آماری ۳۴۱ نفری ۱۸۱ نفر از روسا واحدها، دانشکده‌ها و کلیه مسئولان اداری، آموزشی، مالی و دانشجویی به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و براساس فرمول کوکران انتخاب گردیدند.

**یافته‌ها:** نتایج نقش استراتژی شناختی کنترل پارادوکس بر پایداری چابک‌سازی نیروی انسانی را تایید و همچنین چهار مؤلفه فردیت، سلامت شغلی، تنیدگی و هوش هیجانی را در بعد استراتژی شناختی شناسایی نمودند.

**نتیجه‌گیری:** به طور کلی می‌توان ادعان داشت که نقش باورهای روان شناختی به افرادی که از سطوح بالای ادراک قابلیت‌های هیجانی برخوردارند، امکان می‌دهد که بتوانند با تنش‌های پارادوکس‌گونه روبرو شوند، تنش ادراک شده کمتری را گزارش دهند و همچنین رضایت شغلی، احساس موفقیت و انگیزه بیشتری را داشته باشند.

**تعارض منافع:** گزارش نشده است.

**منبع حمایت‌کننده:** حامی مالی ندارد.

شیوه استناد به این مقاله:

Ghobadi Lamooki L, Salehi M, Saffariyan Hamedani S. The Role of Paradox Control Cognitive Strategies on the Sustainability of Manpower Agility. Razi J Med Sci. 2024(21 Apr);31.13.

Copyright: ©2024 The Author(s); Published by Iran University of Medical Sciences. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

\*انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با [CC BY-NC-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0) صورت گرفته است.

## The Role of Paradox Control Cognitive Strategies on the Sustainability of Manpower Agility

**Leyla Ghobadi Lamooki:** PhD Student of Educational Management, Department of Educational Management, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran

**Mohammad Salehi:** Associate Professor, Department of Educational Management, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran. (\* Corresponding Author) [drsalehi@iausari.ac.ir](mailto:drsalehi@iausari.ac.ir)

**Saeed Saffariyan Hamedani:** Assistant Professor, Department of Educational Management, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran

### Abstract

**Background & Aims:** The early theorists of the paradox, using philosophy and psychology, have proven the greatest challenge for managers today is the effect of managing the paradox and understanding the individual's approach to tensions on the development of people's comfort. They know the solution. These people are looking for a temporary solution while the underlying tension is likely to remain and will return. On the other hand, some others accept tensions as normal and even embrace them. And they guide them by taking actions that are successful in the term of paralysis. Because they have to quickly adapt to new technologies and work methods to maintain their efficiency. With the paradox point of view about the sustainability of organizations, the tensions between desirable and at the same time interdependent and sometimes contradictory goals of sustainability such as environmental protection and social welfare are clearly exchanged. And by accepting such tensions, a paradoxical attitude enables decision makers to achieve competitive sustainability through achieving goals simultaneously. So; Applying the appropriate strategy to curb and simultaneously present dualities in the university by injecting dynamism, agility in human resources, capabilities and the normal flow of affairs will bring about vast and radical changes in the system. Therefore, the researcher seeks to find out what is the role of paradox control cognitive strategy on the sustainability of human resource agility?

**Methods:** In terms of descriptive method, the current research was a survey type, which was conducted with a mixed method (qualitative and quantitative). The statistical population of the professors of Azad University of Mazandaran province is 10 people who are experts in the field of research and have a doctorate degree (educational management and higher education, public administration with a focus on human resources management, business management with a focus on strategic management), scientific rank. Associate professors and above, with an educational experience of more than 10 years, and having three articles on the subject of the research were identified and their opinions were used in the qualitative section. In the quantitative part, the statistical population includes all heads and vice-presidents of units, heads of faculties, heads of departments, officials of affairs (administrative, financial, educational, student and research) in 13 units of the Islamic Azad University of Mazandaran province with different academic degrees. In the academic year 2018-2019, there were 341 people whose opinions were used in a small part. Also, after carrying out the qualitative phase of the research and applying the results to the proposed primary model, to determine the components of

### Keywords

Human Power,  
Stable Cognitive  
Strategy,  
Paradox Control,  
Agility

Received: 28/10/2023

Published: 21/04/2024

each of the variables and items in the design of the questionnaire based on the secondary model, from the researches studied and the standard questionnaires based on this researches; It was presented, it was used, and finally, the quantitative part of the questionnaire was presented.

**Results:** The results confirmed the role of paradox control cognitive strategy on the sustainability of human resource agility and also identified four components of individuality, occupational health, stress and emotional intelligence in the dimension of cognitive strategy.

**Conclusion:** Finally, one of the major goals of the university, the era of management has come to an end through the logic foreseen in advance. In these conditions, chaos and disorder causes extensive and radical changes in the organization, traditional methods are no longer responsive; Therefore, the higher education system and universities need forms of agility. And one of the characteristics of an agile university is that it is sensitive to environmental changes and has the necessary speed to adapt to changes; Therefore, according to the central role of universities in human development, in strengthening and expanding culture, increasing self-awareness and self-confidence of society, its management system should be sensitive to the paradoxes and tensions caused by it and in line with solving human problems. be accountable; One of the features that can be helpful to managers and employees in responding to changes is the cognitive strategy of controlling the paradox that human resources can achieve productivity, satisfaction, and commitment at the same time as organizational goals.

**Conflicts of interest:** None

**Funding:** None

#### Cite this article as:

Ghobadi Lamooki L, Salehi M, Saffariyan Hamedani S. The Role of Paradox Control Cognitive Strategies on the Sustainability of Manpower Agility. Razi J Med Sci. 2024(21 Apr);31.13.

Copyright: ©2024 The Author(s); Published by Iran University of Medical Sciences. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

**\*This work is published under CC BY-NC-SA 4.0 licence.**

## مقدمه

نظریه پردازان اولیه پارادوکس، با استفاده از فلسفه و روانشناسی بزرگترین چالش برای مدیران امروز را تأثیر مدیریت پارادوکس و درک رویکرد فرد از تنش‌ها را بر توسعه راحتی افراد اثبات کرده‌اند افراد تنش‌ها را به دلیل تداوم و وابستگی متقابل آنها، معمای غیرقابل حل می‌دانند (۱). این افراد در جستجوی راه حل موقت هستند در حالی که تنش اساسی احتمالاً باقی مانده است و دوباره باز خواهد گشت. در مقابل، برخی دیگر تنش‌ها را طبیعی دانسته آن را می‌پذیرند و حتی آن‌ها را در آغوش می‌گیرند. و با انجام اقداماتی که در اصطلاح فلج موفقیت آمیز است آنها را هدایت می‌کنند (۲). تجربه این تنش‌ها، می‌تواند به سرخوردگی و دفاع منجر شود که می‌تواند پیامدهای منفی را داشته باشد. با استفاده از تئوری پارادوکس افرادی که دارای تفکر پارادوکسی هستند تمایل دارند از تنش‌ها ارزش، پذیرش و احساس راحتی را کسب کنند. این افراد تنش‌ها را به‌عنوان فرصت دیده با آنها مقابله می‌کنند، و استراتژی‌ها را جستجو می‌کنند (۳). چرا که از ذات درهم تنیده چنین خواسته‌هایی آگاهی دارند. برای آن‌ها تنش‌ها به‌عنوان یک فرصت یادگیری است که چابکی را تقویت می‌کند. چرا که مجبورند به سرعت خود را با فناوری‌های جدید و شیوه‌های کاری سازگار نمایند تا بازدهی خود را حفظ کنند. تحقیقات نشان می‌دهد که دستیابی مؤثر به عملکرد شغلی در کار و نوآوری به میزان دسترسی به منابع بستگی دارد. منابع می‌توانند شامل منابع داخلی مانند پشتیبانی روانی کارکنان، پیشرفت اجتماعی، هوش، عزت نفس، مهارت و انگیزه و همچنین منابع خارجی مانند زمان و منابع مالی، منابع دانش خارجی باشد (۴). دیدگاه پارادوکسی با متعادل کردن هدفمند و ترکیب ابتکارات ابزاری در هنگام پرداختن به مسائل پایداری مزایای تجاری و اخلاقی را در نظر گرفته و با ابتکار به محیط زیست و اجتماعی نیز می‌پردازد. کار کردن با پارادوکس به جای حذف یا حل پارادوکس امکان تغییر سازمانی را در هنگام برخورد با یک قطعیت کارآمدتر فراهم کرده و تنش‌ها را با انجام کار فلج کرده و در ادامه آن‌ها را کاهش می‌دهد. با دیدگاه پارادوکس در مورد پایداری سازمان‌ها به صراحت تنش‌ها را بین اهداف مطلوب و در

عین حال وابسته به هم و در بعضی مواقع متناقض با اهداف پایداری مانند حفاظت از محیط زیست و رفاه اجتماعی نشان می‌دهد (۵). با پذیرش چنین تنش‌هایی، یک نگرش پارادوکسی از طریق دست یافتن به اهداف به طور همزمان تصمیم‌گیرندگان را قادر به دستیابی پایداری رقابتی می‌سازد. یک دیدگاه پارادوکسی محدوده‌ای برای مشارکت بیشتر مشاغل در توسعه پایدار است زیرا نگرانی‌های زیست محیطی و اجتماعی را یک هدف و نه ابزاری برای پایان دادن به حداکثر سود می‌داند (۶). دیدگاه پارادوکس با تأکید سازمان‌ها در مورد پایداری و براساس آن، سازمان‌ها در هنگام پرداختن به محیط‌زیست و نگرانی‌های اجتماعی تأکید می‌کند. زیرا فراتر از اقتصادی بودن بوده و با توسعه کارکنان، اشتغال‌زایی، سلامت کارکنان، مشارکت کارکنان و عدالت، توسعه صلاحیت و روابط کارکنان با محیط زیست سازگار است. از طرفی وضعیت شغلی، پتانسیل همکاری سازمان‌ها را برای حرکت به سوی توسعه محدود می‌کند چرا که نتایج مالی در سطح سازمان‌ها نسبت به نگرانی‌ها برای حفاظت از محیط زیست و رفاه اجتماعی در سطح اجتماعی تقدم دارد (۷) و علیرغم عهد خود به تغییر درک ما از پایداری شرکت‌ها، چشم‌انداز پارادوکس‌ها هنوز در مراحل ابتدایی است و فاقد تعاریف و چارچوب مشترک است. در این شرایط شناسایی استراتژی شناختی با بیان تفکر و تجربیات سازمانی، با شناخت شرایط پیچیده کسب و کار، واقعیت‌های بازار و قواعد آن، ویژگی‌های جدید بازار را زودتر از دیگران کشف؛ جهش‌های (ناپوستگی-های) کسب و کار را درک و برای پاسخگویی به این شرایط راهکارهای بدیع و ارزش آفرینی خلق می‌کند. تا به این واسطه سازمان‌ها با تنش‌ها کنار آمده و به مکمل‌هایی برسند که به نفع سازمان و جامعه باشد (۸). در مطالعه‌ای بر روی استرس و تأثیر آن بر عملکرد کارکنان نشان داده شد که استرس کاری بر عملکرد کارکنان تأثیر معنادار و منفی دارد و براساس آزمون ضریب تعیین سهم استرس کاری در عملکرد کاری کارکنان را ۷۸/۳ درصد برآورد شد (۹). در مطالعه‌ای دیگر با هدف تجزیه و تحلیل تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر انطباق تناسب فرد با شغل، نشان داده شد که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی از نظر آماری

تأثیر معنی‌داری بر تناسب فرد با شغل، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر چابکی منابع انسانی و چابکی تأثیر می‌گذارد و تأثیر منابع انسانی در تناسب فرد - شغل نشان داد چابکی منابع انسانی تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی را بر تناسب شغلی افراد بهبود می‌بخشد (۱۰). در کلیه دیدگاه‌ها و الگوهای توسعه اجتماعی از دانشگاه به‌عنوان یک عامل کلیدی و اثرگذار یاد می‌شود. دانشگاه از یک سو می‌تواند به‌عنوان یک ملاک فرایندی نشان‌دهنده وضعیت و سطح توسعه جامعه به حساب آید و از سوی دیگر به‌عنوان یک شاخص پیش‌بینی‌کننده امکان و زمینه توسعه جامعه در آینده نیز تلقی می‌گردد که نقش آن در جهت پیشرفت و نیل کشورهای جهان به مقاصد اقتصادی، سیاسی و اجتماعی از جمله مباحث مهم مدیریتی است که سعی می‌کند ابعاد کمی و کیفی بهره‌وری نیروی انسانی را در محیط رقابتی و با کمبود منابع افزایش دهد تا بقای خود را در دنیای پر رقابت فعلی تضمین کند با این وجود پیچیده بودن این پدیده به‌عواملی همچون چابکی نیروی انسانی بستگی دارد چرا که چالش بزرگ برای سازمان‌ها این است که جهان آنقدر سریع تغییر می‌کند که دیروز درست بود امروز درست نیست و فردا درست نخواهد بود. بنابراین؛ بکارگیری استراتژی مناسب در مهار و حضور همزمان دوگانگی‌ها در دانشگاه با تزریق پویایی، چابکی در منابع انسانی، قابلیت‌ها و جریان عادی امور تغییرات وسیع و ریشه‌ای در سیستم را پدید آورند. از این‌رو محقق به دنبال آن است که دریابد که نقش استراتژی شناختی کنترل پارادوکس بر پایداری چابک‌سازی نیروی انسانی چیست؟

## روش کار

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی است که با کد اخلاق IR.IAU.SARI.REC.1400.091 در کمیته اخلاق دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری تصویب گردید. و از نظر روش توصیفی از نوع پیمایشی بوده است که با روش آمیخته (کیفی و کمی) انجام شد. جامعه آماری اساتید دانشگاه آزاد استان مازندران به تعداد ۱۰ نفر که در زمینه موضوع پژوهش خبره بوده‌اند و دارای مدرک تحصیلی دکتری (مدیریت آموزشی و آموزش عالی،

مدیریت دولتی با گرایش مدیریت منابع انسانی، مدیریت بازرگانی با گرایش مدیریت استراتژیک)، مرتبه علمی دانشیار و بالاتر، سابقه آموزشی بالای ۱۰ سال، و دارای سه مقاله در زمینه موضوع پژوهش بودند مورد شناسایی قرار گرفته و در بخش کیفی از نظراتشان استفاده شد. در بخش کمی، جامعه آماری شامل کلیه روسا و معاونین واحدها، روسای دانشکده‌ها، مدیران گروه‌ها، مسئولان امور (اداری، مالی، آموزشی، دانشجویی و پژوهشی) که در ۱۳ واحد دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران با درجات دانشگاهی مختلف در سال تحصیلی ۹۹-۱۳۹۸ به تعداد ۳۴۱ نفر که در بخش کمی از نظرات آنان بهره گرفته شده است. همچنین بعد از انجام مرحله کیفی تحقیق و اعمال نتایج حاصل بر روی مدل اولیه پیشنهادی، برای تعیین مؤلفه‌های هر یک از متغیرها و گویه‌ها در طراحی پرسشنامه براساس مدل ثانویه، از تحقیقات مطالعه شده و پرسشنامه‌های استاندارد که بر اساس این تحقیقات؛ ارائه گردید، بهره گرفته شد و در نهایت پرسشنامه بخش کمی، ارائه گردید. پرسشنامه استراتژی‌های کنترل پارادوکس مطالعه حاضر؛ شامل بعد شناختی با چهار مؤلفه بشرح زیر بود:

الف- مؤلفه «هوش هیجانی»، دارای ۱۴ گویه بشرح:  
 ۱. درک هیجانات، ۲. خودآگاهی و عدم شناخت احساسات، ۳. آگاهی از هیجانات و احساسات خود و دیگران، ۴. آگاهی از نقاط ضعف و قدرت خود، ۵. ارزیابی رفتار، ۶. توانایی و مهارت درک هیجانات، ۷. کنترل و بکارگیری مطلوب هیجانات، ۸. شناخت و فقدان شناخت، ۹. احساسات، ۱۰. بکارگیری هوش هیجانی در رویارویی با استرس، ۱۱. کنار آمدن با موقعیت استرس‌زا، ۱۲. توانایی حل و فصل تنش‌ها، ۱۳. احساس تنش بین احتیاج فرد با دیگران و ۱۴. تغییر دادن رفتار متناسب با استانداردها می‌باشد.

ب- مؤلفه «بهداشت شغلی»، دارای سه گویه بشرح:  
 ۱. تغییر در سبک زندگی، ۲. آگاهی از الگوهای بهداشتی، ۳. ارزش‌های عمومی سلامت می‌باشد.  
 ج- مؤلفه «تنیدگی»، دارای سه گویه بشرح: ۱. سوء مدیریت، ۲. پیچیدگی سازمانی، ۳. تنش‌های سازمانی می‌باشد.

د- مؤلفه «فردیت»، دارای سه گویه بشرح: ۱.

که با توجه به این که برازش قابل قبول همه این شاخص‌ها بیشتر از ۰/۹ است، می‌توان نتیجه گرفت مدل ارائه شده در این پژوهش از نظر این شاخص‌ها مورد تأیید است. همچنین ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) ۰/۰۳۰ می‌باشد که با توجه به این که برازش قابل قبول این شاخص کمتر از ۰/۰۸ و مقدار p-value برابر با ۰/۱۹ که بزرگتر از ۰/۰۵ گزارش شده پس می‌توان نتیجه گرفت که مدل حاضر از نظر این شاخص نیز مورد تأیید است. کای اسکور بهنجار شده به درجه آزادی (CMIN/df) ۱/۱۵ گزارش شده که با توجه به برازش قابل قبول بیشتر از ۱ و کمتر از ۳ برای این شاخص، می‌توان نتیجه گرفت که پژوهش حاضر از نظر این شاخص نیز مورد تأیید است. بنابراین با توجه به نتایج به دست آمده می‌توان نتیجه گرفت که همه شاخص‌ها مطلوب بوده و این به معنای پشتیبانی داده‌ها از نتایج پژوهش است. به منظور نشان دادن معناداری هر کدام از پارامترهای پژوهش، از آماره t استفاده گردید. آماره t از نسبت

ناهماهنگی ترجیحات فردی و گروهی. ۲. ناهماهنگی بین کنترل سازمانی و آزادی‌های فردی، ۳. ناهماهنگی بین تقاضای شغلی و ویژگی‌های شخصیتی، این موارد چهار مولفه بعد شناختی می‌باشند. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزار SPSS و نرم افزار معادلات ساختاری pls انجام شد

## یافته‌ها

در این پژوهش در مرحله اول با تحلیل عاملی، به بررسی کفایت داده‌ها پرداخته شد و میزان شاخص تعیین حد کفایت نمونه در جدول ۱ نشان داده شد. در بیان نقش استراتژی‌های شناختی کنترل پارادوکس بر پایداری چابک‌سازی نیروی انسانی نتایج به شرح جدول شماره ۲ استخراج گردید: نتایج جدول ۲ نشان دهنده شاخص نیکویی برازش (GFI) ۰/۹۸، شاخص نیکویی برازش اصلاح شده (AGFI) ۰/۹۱، شاخص برازش هنجار شده (NFI) ۰/۹۱ و شاخص برازش تطبیقی (CFI) ۰/۹۵ می‌باشد.

جدول ۱- میزان شاخص تعیین حد کفایت نمونه استراتژی‌های کنترل پارادوکس

میزان شاخص کفایت نمونه‌گیری برای تعیین کفایت نمونه	میزان آماره بارتلت	تخمین کای اسکور	درجه آزادی	معناداری
۰/۸۴۰	۴۲۲۲/۷۳۶	۷۰۳	۰/۰۰۰	

جدول ۲- شاخص‌های مهم برازش

نام شاخص	علامت اختصار	برازش حاصل شده	برازش قابل قبول
شاخص نیکویی برازش	GFI	۰/۹۸	بیشتر از ۰/۹
شاخص نیکویی برازش اصلاح شده	AGFI	۰/۹۱	بیشتر از ۰/۹
شاخص برازش هنجار شده	NFI	۰/۹۱	بیشتر از ۰/۹
شاخص برازش تطبیقی	CFI	۰/۹۵	بیشتر از ۰/۹
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	۰/۰۳۰	کمتر از ۰/۱
p-value	P	۰/۰۰۰	بزرگتر از ۰/۰۵
درجه آزادی	DF	۱۸۱	-
کای اسکور بهنجار شده به درجه آزادی	CMIN/df	۱/۱۵	بیشتر از ۱ و کمتر از ۳

جدول ۳- نتیجه بررسی استفاده از آماره t-value

نام مؤلفه	آماره t	نتیجه
فردیت	همه گویه‌ها بزرگتر از ۲	معناداری گویه‌ها تأیید می‌شود.
سلامت شغلی	همه گویه‌ها بزرگتر از ۲	معناداری گویه‌ها تأیید می‌شود.
تنیدگی	همه گویه‌ها بزرگتر از ۲	معناداری گویه‌ها تأیید می‌شود.
هوش هیجانی	همه گویه‌ها بزرگتر از ۲	معناداری گویه‌ها تأیید می‌شود.

سازی نیروی بالقوه برای نوآوری و خلاقیت و فراهم ساختن محیط کاری ایمن جهت حفاظت کارکنان و اتخاذ سیاست‌هایی جبران خدمات، پاداش‌دهی مناسب با عملکرد کارکنان و ایجاد آزادی عمل ضمن ایجاد انرژی و انگیزه درونی افزایش عملکرد شغلی پیشنهاد می‌شود.

### نتیجه‌گیری

و در آخر از اهداف کلان دانشگاه، دوران مدیریت از طریق منطق از قبل پیش‌بینی شده به سر آمده است. در این شرایط آشوب و بی‌نظمی باعث تغییرات وسیع و ریشه‌ای در سازمان می‌شود، روش‌های سنتی دیگر پاسخگو نیست؛ بنابراین نظام آموزش عالی و دانشگاه‌ها به فرم‌هایی از چابکی نیاز دارند. یکی از مشخصات دانشگاه چابک این است که نسبت به تغییرات محیطی حساس بوده و از سرعت لازم جهت انطباق با تغییرات برخوردار باشد؛ بنابراین با توجه به نقش محوری دانشگاه‌ها در توسعه‌ی انسانی، در تقویت و گسترش فرهنگ، افزایش خودآگاهی و خودباوری افراد جامعه، نظام مدیریتی آن بایستی نسبت به پارادوکس‌ها و تنش‌های ناشی از آن حساس بوده و در راستای حل مسائل انسانی پاسخگو باشند؛ یکی از خصایصی که می‌تواند راه‌گشا و کمک‌رسان به مدیران و کارکنان در پاسخگویی به تغییرات باشند، استراتژی شناختی کنترل پارادوکس است که منابع انسانی می‌توانند همزمان با اهداف سازمانی به بهره‌وری، رضایتمندی و تعهد لازم دست یابند.

### References

1. Goodarzi B, Shakeri K, Ghaniyoun A, Heidari M. Assessment correlation of the organizational agility of human resources with the performance staff of Tehran Emergency Center. *J Educ Health Promot.* 2018;7:142.
2. Shafiabady N, Hadjinicolaou N, Din FU, Bhandari B, Wu RMX, Vakilian J. Using Artificial Intelligence (AI) to predict organizational agility. *PLoS One.* 2023;18(5):e0283066.
3. Ghaniyoun A, Shakeri K, Heidari M. The Association of Psychological Empowerment and Job Burnout in Operational Staff of Tehran Emergency Center. *Indian J Crit Care Med.*

ضریب هر پارامتر به خطای انحراف معیار آن پارامتر حاصل می‌شود که باید در آزمون  $t$  بزرگتر از ۲ و در آزمون  $Z$  بزرگتر از ۱/۹۶ باشد تا تخمین‌ها از نظر آماری معنادار شوند. نظر به این که میزان  $t$  محاسبه شده در کلیه متغیرها بزرگ‌تر از ۲ است، بنابراین همه تخمین‌های ارائه شده از لحاظ آماری معنادار هستند (جدول ۳).

### بحث

پژوهش حاضر با ارائه استراتژی شناختی کنترل پارادوکس با معرفی مؤلفه‌های فردیت، سلامت شغلی، تنیدگی و هوش هیجانی در بعد شناختی با نتایج مطالعه مدینا (Medina) و همکاران (۲۰۲۱) همسو می‌باشد (۱۱). دانشگاه، به عنوان یک سیستم انسانی در حال حیات، در محیطی مملو از مشارکت‌های جمعی، مالکیت، منفعت، تصمیم‌گیری و کنترل روبروست (۱۲). بنابراین مدیران و مسئولان دانشگاه با به‌کارگیری استراتژی شناختی کنترل پارادوکس با سه قابلیت فراشناختی شامل حساسیت، تعهد جمعی و روان بودن منابع می‌توانند از آنها به عنوان اهرمی برای دستیابی به چابکی نیروی انسانی استفاده کرده و با ایجاد قدرت و نفوذ هیجان‌های ذهنی به افزایش خودآگاهی کارکنان یعنی توانایی نظارت بر احساسات، فشارها و ضربه‌های احساسی و عاطفی در هر لحظه برای به دست آوردن بینش و ادراک، آنان می‌توانند در مواجهه به تغییرات محیطی با سرعت، شایستگی و با انعطاف‌پذیری در یک کلام چابکی بیشتری عکس‌العمل نشان دهند و خودشان را کنترل و مدیریت نمایند (۱۳).

### محدودیت‌ها

از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر جامعه آماری به روسا و معاونین واحدها و دانشکده‌ها، مدیران گروه‌ها و اساتید هیئت علمی دانشگاه‌های آزاد استان مازندران محدود شد.

### پیشنهادها

با توجه به این که استراتژی‌های شناختی کنترل پارادوکس بر پایداری چابکی نیروی انسانی تأثیر دارد، توجه به مدیریت دانش و ارتقا سطح آگاهی افراد و آزاد

2017;21(9):563-567.

4. Bahrami MA, Kiani MM, Montazeralfaraj R, Zadeh HF, Zadeh MM. The Mediating Role of Organizational Learning in the Relationship of Organizational Intelligence and Organizational Agility. *Osong Public Health Res Perspect*. 2016;7(3):190-6.

5. Hadian SA, Yarmohammadian MH, Shaarbafchizadeh N. The organizational health components for small-sized health-care organizations: A systematic review. *J Educ Health Promot*. 2023;12:37.

6. Saeed I, Khan J, Zada M, Ullah R, Vega-Muñoz A, Contreras-Barraza N. Towards Examining the Link Between Workplace Spirituality and Workforce Agility: Exploring Higher Educational Institutions. *Psychol Res Behav Manag*. 2022;15:31-49.

7. Darling-Fisher CS. Application of the Modified Erikson Psychosocial Stage Inventory: 25 Years in Review. *West J Nurs Res*. 2019;41(3):431-458.

8. Petermann MKH, Zacher H. Workforce Agility: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Front Psychol*. 2022;13:841862.

9. Cyfert S, Szumowski W, Dyduch W, Zastempowski M, Chudziński P. The power of moving fast: responsible leadership, psychological empowerment and workforce agility in energy sector firms. *Heliyon*. 2022;8(10):e11188.

10. Saleem S, Tourigny L, Raziq MM, Shaheen S, Goher A. Servant leadership and performance of public hospitals: Trust in the leader and psychological empowerment of nurses. *J Nurs Manag*. 2022;30(5):1206-1214.

11. Paul M, Jena LK, Sahoo K. Workplace Spirituality and Workforce Agility: A Psychological Exploration Among Teaching Professionals. *J Relig Health*. 2020;59(1):135-153.

12. Pormasoumi H, Rostami D, Jamebozorgi K, Mirshekarpour H, Heshmatnia J. COVID-19 management in Iran and international sanctions. *Eur J Transl Myol*. 2022;32(4):10777.

13. Fuangchan A, Dhippayom T, Kongkaew C. Intervention to promote patients' adherence to antimalarial medication: a systematic review. *Am J Trop Med Hyg*. 2014;90(1):11-9.